B/1

Ismertesse a vállalat fogalmát, illetve annak fő jellemzőit! Csoportosítsa a vállalkozásokat az alábbi szempontok szerint: tulajdonforma, méret, tevékenység jellege! Ismertesse a gazdasági társaságok alapvető típusait jogi forma szerint! Ismertesse és jellemezze a vállalati működés belső érintettjeit azok célja, funkciói szerint!. Mutasson rá az egyes csoportok kapcsán a felmerülő érdekellentétekre, illetve érdekazonosságokra. Ismertesse és jellemezze a vállalat külső érintettjeit!

Vállalat fogalma, jellemzői

Üzleti vállalkozás: olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.

Alapvető célok, jellemzők:

1. Jövedelmezőség, profit;
2. Vagyon megtartása;
3. Növekedés, fejlődés;
4. Piaci pozíciók megtartása, javítása;
5. Korszerűsödés és termelékenység növelése;
6. Fizetőképesség, likviditás;
7. Fizikai és pénzügyi erőforrások megszerzése;
8. Vezetői külön célok.

Vállalat: a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete.

Vállalkozások csoportosítása tulajdonforma, méret, tevékenység jellege szerint

Tulajdonforma szerint:

- állami
- szövetkezeti
- magánvállalatok

Méret szerint

- mikro → <10 fő, max. 700 millió Ft nettó árbevétel, 500 millió Ft/év mérleg
- kis → <50 fő, max. 700 millió Ft nettó árbevétel, 500 millió Ft/év mérleg
- közép → <250 fő, max. 4000 millió Ft nettó árbevétel, 2700 millió Ft/év mérleg
- nagy → >250 fő

Tevékenységi kör szerint:
-termelő

-szolgáltató

-kereskedelmi vállalkozások

Vállalati működés belső érintettjeinek célja, funkciói

Érintett: minden olyan személy vagy szervezet aki/amely kölcsönhatásban van a vállalattal.

Belső érintettek: akik jogviszony keretében kapcsolódnak a vállalathoz

- **tulajdonos** → cél: vagyon gyarapítása
  - A tulajdonos azért fekteti tőkéjét egy vállalkozásba, mert azt remélheti, hogy ily módon növelheti tőkéje értékét. Az értéknövelés feltétele a vállalkozás nyereséges működése, így a profitnövelés mintegy eszköz a tulajdonos számára célja eléréséhez.
- **menedzser** → cél: eredményes működésben érdekelt
  - A menedzseri réteg az, amely az legjobban kötődik személyesen is a vállalati célokhoz.
- **alkalmazott** → cél: bértermelés, személyes jövedelem maximalizálása
  - főként személyes célokban gondolkodnak, s ezek között a jövedelemnek kitüntetett szerepe van
  - értelmes munkavégzésből származó öröm, az önmegvalósítás igénye, a társas kapcsolat lehetősége egyaránt szerepet játszik

A csoportok kapcsán a felmerülő érdekellentétek, érdekazonosságok

A belső érintettek meghatározott jogviszony keretében hozzátartoznak a szervezethez, annak tagjai, abban különböző szerepeket töltenek be. → mint végrehajtók vesznek részt a vállalkozás működésében

Különböző érdekből végzik tevékenységüket az érintettek:

- A tulajdonosok fő célja a befektetett tőkéjük értékének növelése, a menedzserek a profitcélok megvalósulásáért küzdenek, az alkalmazottak érdeke pedig a személyes jövedelmük maximalizálása illetve a munkafeltételük javítása.
- A fogyasztók, a szállítók és a versenytársak, mint külső érintettek jelentik a vállalkozás szűkebb értelembe vett piacát.
- A versenytársak ugyanazon értékesítési piacon tevékenykednek, tehát ugyanazon fogyasztói körnek az igényeinek kielégítését célozzák meg. Így a versenytársak egyrészt osztoznak a fizetőképes kereslet kielégítéséből származó nyerségen, másrészt ösztönzik egymást az innovációra.

A vállalat külső érintettjei

- **Külső érintettek**
  - **fogyasztók**
    A fogyasztók meghatározóak a vállalkozás számára, hiszen a vállalkozási tevékenységet a fogyasztói igény kielégítése végett folytatják
  - **szállítók**
    A szállítók biztosítják a vállalat számára a működéséhez szükséges erőforrásokat, így a kapcsolat megbízhatósága kulcstényező

- **versenytársak**
  kettős hatással vannak a vállalat működésére. Egyrészről konkurencia, másrészről jelenlétük innovációs hatással van
- **stratégiai partnerek**
  Stratégiai partnereknek a gazdasági élet azon szereplőit tekintjük, amelyek a vállalathoz kapcsolódóan, részben hasonló tevékenységet folytatnak, részben hasonló céljaik vannak és együttműködő kapcsolatot alakítanak ki vállalatunkkal
- **állami intézmények**
  Az állami, kormányzati szektor a jogszabályok betartatását kényszeríti ki (adó, TB, társasági jog stb.), illetve különféle utasítások révén sok szempontból korlátozza a vállalatok önállóságát
- **állampolgári közösségek (civil szféra)**
- **természeti környezet**

B/2

Ismertesse a vállalati információs rendszerek szerepét, szervezésének követelményeit, a működésüket befolyásoló tényezőket. Jellemezze az információt, mint erőforrást. Mutassa be az adatkezelés szerepét, jelentőségét a gazdasági rendszerekben. (gazdasági rendszer, adat, információ, elektronikus adatfeldolgozás, kódok, kódrendszerek)

A vállalati információs rendszerek szerepe, szervezésének követelményei, a működésüket befolyásoló tényezők

VIR fogalma:

Egyrészről az irányítani kívánt rendszer sajátosságaival - rendszerelemeivel, a benne lezajló transzformációkkal, környezeti kapcsolataival - összhangban levő vezetési-döntési rendszer, amely megfelelően ellátott információkkal, **másrészről** a vezetési-, és döntési rendszerrel összhangban levő információrendszer, amely megvalósítja a tervezés, mérés egységét, és megbízható, számítógéppel támogatott adat-feldolgozási rendszerre támaszkodik.

A VIR szervezésének követelményei:

- a vállalatvezetés valamennyi szintje és szakterülete számára biztosítsa mindazt a specifikus tájékozottsági szintet, amely feladatuk elvégzéséhez szükséges és elégséges;
- a döntést hozó vezetőket úgy kell információval ellátni, hogy az elégséges legyen az optimálisnak látszó döntési változat kialakításához, figyelemmel arra a környezetre is, amelyben a döntés kifejti hatását;
- a döntést hozók tájékoztatási és informáltság szintje felelősségükkel összhangban legyen;
- a vállalat működésének zavartalansága szervezett, jól definiált ügyintézői tevékenységet kíván; e tevékenységek biztonságos és hatékony elvégzésének informatikai feltételeit biztosítani kell;

- az információrendszer adatszerűen írja le a rendszer környezetét, azaz az a vállalat erőforrásait úgy írja le, hogy azokhoz a feladatokat hozzá lehessen rendelni;
- le kell írni a transzformációk végrehajtásának technológiáját, a transzformációk megvalósításának erőforrás-szükségletét, kiemelve az élőmunka-szükségletet;
- az információrendszer a hírfolyam megszervezésével és leírásával írja le a vállalat tevékenységét, összhangban a tevékenységek tervezésével;
- legyen alkalmas az információrendszer a "kell" és "van" paraméterek összevetésére, kívánatostól való eltérések informatikai eszközökkel történő feltárására;
- teljesítse a jogszabályokban előírt és egyéb igények alapján elvárt regisztratív és adatszolgáltatási kötelezettségeket.

Az információs rendszerek alapszintű megközelítésben az információk összegyűjtését, tárolását, átalakítását (feldolgozását) és továbbítását szolgálják a különböző szervezetekben.
Az információrendszer alapvető tevékenységei:
- **adatgyűjtés:** szűrés, beszerzés, biztonság,
- **adat-előkészítés:** rendszerezés, tárolás, biztonság,
- **konvertálás, tárolás:** hatékonyság, biztonság,
- **feldolgozás:** osztályozás, rendezés, szűrés, összekapcsolás stb.,
- **kimenetek készítése:** tartalom, forma, időzítés,
- **az információk hasznosítása:** felhasználói döntések.

Az információ, mint erőforrás

Az információ erőforrás jellemzői (ált.):
- **Helyettesíthető** más erőforrással, hiszen az aktuális ismeretek segítségével anyag, energia, munkaerő váltható ki, úgy, hogy ugyanazon termék előállítás valósul meg.
- **Az erőforrások életciklusa folyamatosan rövidül**: ez teljes mértékben igaz az információra is, hiszen egyre sűrűbben van szükség a régit pontosító, bővítő, a tényeket átértékelő, újraértelmező információkra.
- **Változnak a technológiák** – ma az adatfeldolgozás, információ előállítás forradalmát éljük meg, ami elválaszthatatlan annak technikai fejlődésétől, a számítástechnika adta lehetőségek kihasználásától.
- **A gazdaságban strukturális helyük van** – ezt bizonyítja az a tény, hogy az informatika is egy új, gyorsan fejlődő gazdasági – műszaki ágazattá nőtte ki magát.
- **Az információ piaci adás-vétel tárgyát képezi**..

Speciális tulajdonságok, amelyek csak az információra, mint erőforrásra jellemzőek:
- az emberiség összegyűjtött, felhasznált tudásanyagát használja fel,
- a számítástechnika eszközeit, módszereit alkalmazza,

- az információ a származási helyétől függetlenül hozzáférhető, amit a távközlési, távadat feldolgozási technika biztosít,
- míg a hagyományos erőforrások bázisa folyamatosan szűkül, addig az információ mennyisége óriási mértékben gyarapodik.

Az információigény kielégítésének szempontjai:

- kinek kell biztosítani az informatikai szolgáltatást,
- mihez kell az információszolgáltatás,
- hol használják fel az információkat,

Az információs folyamat alapvető elemei:

Az adatkezelés szerepe, jelentősége a gazdasági rendszerekben. (gazdasági rendszer, adat, információ, elektronikus adatfeldolgozás, kódok, kódrendszerek)

A gazdasági rendszer fogalma:

Gazdasági rendszer az a rendszer, amely az anyagi termelés szférájában fejti ki tevékenységét; a rendelkezésre álló anyagi és személyi eszközök korlátozottak, de a rendszeren belül szervezett egységet képeznek; továbbá képes önálló célok kitűzésére, a célkitűzésben szereplő tevékenységek végrehajtására.

A gazdasági rendszer működését meghatározó fő funkciók:

- 1. termelés, előállítás, szolgáltatás,
- 2. emberi erőforrás gazdálkodás,
- 3. marketing és értékesítés,
- 4. pénzügy és számvitel

Vezetési szintek	Vállalati információs alrendszerek tevékenységei			
	Termelési	Emberi erőforrás	Marketing, értékesítési	Pénzügyi, számviteli
Stratégiai	Termelési technológiák követése, versenytársak figyelése	Emberi erőforrás tervezés, demográfiai elemzés, munkaerő-piaci előrejelzés	Demográfiai piac és gazdasági előrejelző rendszer versenytársak figyelése	Pénz és értékpapír piac elemzése, hosszú távú gazdasági előrejelzés, költségvetési előrejelzés
Taktikai	Termelési erőforrások tervezése, készletgazdálkodás, kapacitástervezés, termelésütemezés, számítógéppel integrált gyártási rendszer működtetése	Munkakörelemzés, kompenzációs rendszer érvényesítése	Marketing adat elemző rendszer, árképzési döntéstámogatás	Költség, beruházás elemzés, költségvetés ellenőrzés, készpénz menedzsment,
Operatív	Számítógéppel segített tervezés, számítógéppel támogatott termelés, gyártás, karbantartás. Rendelés feldolgozás, minőségbiztosítási és ellenőrzési rendszer működtetése… stb.	Személyi adatok, munkaerő igény nyilvántartása … stb.	Rendelés feldolgozás, hitelkártya ellenőrzés, POS eladási pontokon elhelyezett terminálok, direct-mail és telemarketing rendszerek működtetése … stb.	Mérleg és jövedelem kimutatás készítése, készletnyilvántartás, eszköznyilvántartás, bérszámfejtés, számlázás… stb.

A gazdasági rendszerek alapvető célja termékek, termények, szolgáltatások előállítása, biztosítása, amivel nyereséget realizálhat. A nyereség realizálása érdekében a terméket, terményt, szolgáltatást el kell adni.
Az értékesítési, piaci csatornák felkutatása, kihasználása a marketing feladata.
A gazdasági rendszerek erőforrásaikkal, a vagyonukkal gazdálkodnak, amit pénzügyi, számviteli tevékenységeknek kell kísérni. Napjainkban már a

versenyképesség elengedhetetlen feltétele a dolgozók ösztönzése, szakmai fejlődésének biztosítása, azaz az emberi erőforrás gazdálkodás.

A gazdasági rendszerek általános jellemzői:

- A gazdasági rendszer személyek és eszközök szervezett csoportja, tehát rendszerként kezelhető a magyar nemzetgazdaság, egy vállalat, vállalkozás, bank, iskola stb.
- A gazdasági rendszer olyan tevékenységet folytat, amely meghatározza azt, hogy a társadalmi munkamegosztásban milyen helyet foglal el. A céljaik meghatározásánál, a működésük során figyelemmel kell lenniük a környezetükre is.
- A gazdasági rendszer képes célok kitűzésére, megvalósítására. Ebből adódóan a gazdasági rendszerek tevékenysége két csoportba sorolható.
    - A célkitűző tevékenységük, a feladatok, illetve teljesítési feltételek megfogalmazását, az ahhoz kapcsolódó elemzések elvégzését jelenti.

A végrehajtó tevékenységük alatt a feladatok teljesítési feltételeinek biztosítását, a megvalósítás megszervezését, valamint a konkrét feladatmegvalósítást, azaz a végrehajtást értjük.

Az adat fogalma:

Adat fogalmán tények, fogalmak, dolgok, utasítások egyezményesen ábrázolt alakját érti, amely alkalmas arra, hogy azt az emberek, vagy automatikus eszközök továbbítsák, értelmezzék, feldolgozzák.

EAF fogalma: (elektronikus adatfeldolgozás)

Elektronikus adatfeldolgozás (EAF) fogalmán az adatfeldolgozás funkcióinak számítógéppel támogatott megvalósítását értjük, tehát ismernünk kell a számítógép rendszerek elemeit, azok jellemzőit. Számítógép az előzetesen algoritmusok formájában meghatározott, általános problémák önálló megoldására alkalmas készülék.

A rendszer inputjai a feldolgozásra kerülő adatok, outputjai a az előállított adatok, információk. A transzformáció során alakulnak át az inputok outputokká.

Az EAF-hoz kapcsolódó transzformáció feltétele a hardver- a gépek, eszközök -, a szoftver – a rendszert működtető programok -, és a menver – a hardvert és a szoftvert célirányosan működtetni képes ember.

Elektronikus adatfeldolgozás módszerei:

Az adatfeldolgozás módszerei a technikai feltételek miatt szinkronban vannak számítógép üzemmódokkal, ezért szerves egységként is kezelhetők.

Számítógépes üzemmódok:

- OFFLINE üzemmódnál lényeges, hogy a funkcionális egységek úgy dolgoznak, hogy egyik sem vezérli a másikat, a két egység függetlenül működik egymástól.
- ONLINE üzemmódban az egységek kapcsolatban állnak egymással, és az egyik a többi vezérlését is ellátja.

Hálózattá szervezhetők önállóan is működő, ún. „intelligens” terminálok, valamint server (központi) gép munkaállomásokkal. A hálózatok alkalmazásának fizikai hardver és szoftver feltételei vannak.

A hálózatokban az adatátvitel során valósul meg az adatok, információk eljuttatása egyik helyről a másikra.

- Soros adatátvitel esetében az adatelemek egymás után kerülnek átadásra-átvételre.
- Párhuzamos adatátvitel során az adatáramlás párhuzamosan is megvalósítható, azaz az átadó egyben átvevő is.
- Szinkron adatátvitel: ha az átvitel során az adategységek azonos időegységek alatt kerülnek átvitelre.
- Aszinkron adatátvitel: ha ez az időpont tetszőleges.

EAF koncepciója:
Olyan új, a hagyományos gépekkel végzett adatfeldolgozást minőségileg felülmúló módszer, amely lehetővé teszi, hogy az utólagos, regisztratív jellegű adatfeldolgozásról áttérhessünk - annak előnyeit is megtartva - az operatív jellegű, mindenek előtt a vezetési feladatokat támogató adatfeldolgozásra
EAF szemléletmód váltásának hatása:

- a funkcionálisan elkülönült folyamatok, részfolyamatok szervezése helyett zárt rendszereket kell szervezni,
- a zárt rendszerek szervezéséhez integrált munkacsoportok jól koordinált munkája szükséges,
- a döntési- és információrendszer összhangjának követelménye a szervezés alapvető feltételeként jelentkezik.

Kód:
A kód egységes szerkezetű, egyezményes jel, vagy jelkombináció, amely egyértelműen, röviden azonosítja a hozzárendelt, egyedeket, tulajdonságokat, mozgásokat, fogalmakat.

Kódok csoportosítása:
1) megjelenésük alapján:
   - **numerikusak:** amikor minden karakter szám,
   - **alfabetikus**ak: amikor a kód minden karaktere betű,
   - **alfanumerikus**ak: amikor a kód karakterei között egyaránt találhatók betűk és számok.
2) feldolgozási folyamatban betöltött szerepük szerint:
   - **Azonosító kód:** rekordok azonosítását teszik lehetővé,
   - **Megjelölő vagy leíró kód:** megnevezések elkülönítése, rekordon belüli tulajdonságok, jellemzők meghatározására szolgál. Egy-egy kód több rekordon belül is használható.
   - **Tranzakciós kód:** a mozgások, változások jelölésére szolgál a könyvelési munka során
   - **Ellenőrző kód**: az adatbeviteli és lekérdezési hibák kiszűrését segítik.

Kódrendszer:

A logikailag összetartozó kódok kódrendszert alkotnak. A kódrendszert alkotó kódok és hozzájuk rendelt elemek, fogalmak összerendezése a kódolás.
Típusai:

- sorszámos kódrendszer: minden egyes elem, fogalom egy egyszerű sorszámot kaphat a kódrendszer felső határáig. Előnye: egyszerű. Terjedelme mindig csak a szükséges és minimális.
- csoportképző kódrendszer: a kódok különböző karaktereinek kitüntetett jelentősége van. Az egyes karakter pozíciók a kód szerkezetén belül tulajdonságokat, jellemzőket fejezhetnek ki. Pl.: szem. számban az első karakter (férfi-1, nő-2)
- decimális kódrendszer: alkalmazott kódok minden pozícióján 0 … 9-ig használhatjuk a számokat. Az alacsonyabb helyi értéken lévő kód a magasabb helyi értéken lévő kódnak a részletezését jelenti. Az egyes pozíciók között mindig logikai kapcsolat áll fenn. Pl.: számlatükör
- magyarázó, emlékeztető kódrendszerek: kódjai magukban hordozzák tartalmukat is. Pl.: HUF – magyar forint… stb.

B/3

Ismertesse a keresleti és a költséginfláció mibenlétét, néhány kiváltó tényezőjét, a pénzkínálat szabályozásának eszközeit, és azok antiinflációs hatását! Hogyan jelenik meg az LM görbén a jegybank által történő pénzkínálat szabályozás eredménye?

PÉNZPIAC

a) ***Pénz:*** az az általános és tartósan elfogadott csereeszköz, amelyet a gazdaság szereplői csak erre a célra használnak, és amely képes bármely áru értékét kifejezni.
b) ***Pénzpiac:*** a szűken vett pénz (M1) keresletének és kínálatának összessége. (Szűken vett pénz: bankszférán kívüli magánszektor teljesen likvid pénzeszközei. Ide tartozik a forgalomban lévő készpénz és a kereskedelmi bankoknál lévő látra szóló folyószámla betétállomány)

PÉNZPIAC KÍNÁLATI OLDALA/PÉNZKÍNÁLAT

a) ***A pénzkínálat*** a forgalomban lévő készpénz mennyiségét és a bankszférán kívüli magánszektor látra szóló bankszámlapénz állományát jelenti
b) A pénzkínálatot a ***bankrendszer határozza meg***, hiszen a pénzt a bankok teremtik. A pénzteremtés folyamatának megismerésével tárhatjuk fel azokat a törvényszerűségeket, amelyek a pénzkínálatot meghatározzák.
c) Pénzkínálat szabályzási eszközei – a Jegybank így tud hatni a pénzkínálatra /monetáris politika eszközeivel/
- **Kötelező tartalékráta:** központi bank által meghatározott, minimális tartalékolási arány. A kereskedelmi bankok a náluk elhelyezett betétek összegének legalább ezen hányadát kötelesek jegybanki betét vagy készpénz formájában tartalékolni. A központi bank a kötelező tartalékráta változtatásával növelheti, vagy csökkentheti a forgalomba kerülő pénz mennyiségét.
- **Refinanszírozási kamatláb:** meghatározza a piaci kamatláb minimális nagyságát, hiszen a kereskedelmi bankok legalább ekkora kamatot számítanak fel ügyfeleiknek. Piaci kamatlábra gyakorolt hatásán keresztül befolyásolja a hitelkeresletet, és ezzel a pénzkibocsátás mértékét. Pénzkínálat ellentétes irányban változik, mint a refinanszírozási kamatláb. (pl.: refinanszírozási kamatláb csökken-piaci kamatláb csökken-hitelkereslet nő- pénzkibocsátás nő)
- **Nyílt piaci műveleteknek:** központi bank értékpapír, arany vagy deviza adás-vételét nevezzük. Ezek a tranzakciók közvetlenül megváltoztatják az Mo-t azaz a pénzkínálat alapját képező monetáris bázist (Mo = jegybankpénzállomány a forgalomban lévő készpénzből és a kereskedelmi bankok jegybankpénz tartalékaiból áll). A jegybank nyíltpiaci vásárlásai növelik a monetáris bázist és a pénzkínálatot, eladások viszont mindkettőt csökkentik.

d) A pénzkínálat a forgalomban lévő nominális pénzmennyiséget jelenti, amelyeknek reálértéke –vásárlóereje- az árszínvonaltól függ. A reálpénzkínálat a nominális pénzkínálat és az árszínvonal hányadosa: M/P

PÉNZPIAC KERESLETI OLDALA/PÉNZKERESLET

a) ***Pénzkereslet:*** gazdasági szereplők által tartani kívánt készpénz és bankszámlapénz összege.
b) A pénzkeresletnek **három** alapvető **motívuma** (indítéka)van:
1) ***Tranzakciós motívum***: alapján rendszeres vásárlásokhoz szükséges pénzösszeg tartására irányul a pénzkereslet:

- Tranzakciós pénzkereslet összege a rendszeresen vásárolt áruk reálértékével arányosan változik.
- Tranzakciós pénzkereslet természetesen nem azonos a reáljövedelem összegével (kiadás-bevétel eltérő ütemben keletkezik)
- Tranzakciós pénzkereslet függ a kamatlábtól, azzal ellentétes irányban változik

2) ***Óvatossági motívum***: amelynek alapján az előre nem látható események fedezetére keresik a pénzt
   - Az óvatossági pénzkereslet a reáljövedelemtől és a kamatlábtól függ. A reáljövedelem növekedésével az óvatossági pénzkereslet növekszik, a kamatláb változásával viszont ellentétes irányban.

3) ***Vagyontartási (spekulációs) motívum***: amelyek a vagyon megőrzését vagy likviditását biztosítandó eredményez pénztartási igényt.
   - A vagyontartás célú pénzkereslet a piaci kamatlábtól függ, azzal ellentétes irányban változik.

c) A gazdaság teljes pénzkeresletét a tranzakciós, óvatossági és spekulációs pénzkereslet együttesen határozza meg. Teljes pénzkeresletet megkapjuk e három összegzésével. ***A reálpénzkereslet két tényezőtől függ: a reáljövedelemtől és a kamatlábtól.*** A reáljövedelem növekedésével a pénzkereslet is növekszik, míg a kamatláb növekedésével a pénzkereslet csökken.

d) Nominális pénzkeresletet a reálpénzkereslet és az árszínvonal határozza meg, így befolyásolják: reáljövedelem, kamatláb, árszínvonal

LM GÖRBE

LM: A pénzpiac egyensúlyát egy olyan függvénnyel írhatjuk le, amely összekapcsolja a kamatláb és a reáljövedelem azon összetartozó értékeit, amelyek –**adott reálpénzkínálat mellett**- biztosítják a pénzkereslet és pénzkínálat egyensúlyát. Ezt nevezzük a **pénzkeresleti-pénzkínálati** görbének vagy röviden LM görbének

LM görbe módusulásai: (=a jegybanki pénzkínálat szabályozás hatására pl.)

- Az LM görbe jobbra tolódik
  - ha a nominálpénzkínálat nő
  - ha az árszínvonal csökken
- Az LM görbe balra tolódik
  - ha a nominálpénzkínálat csökken
  - ha az árszínvonal nő
- Az LM görbe meredeksége kicsi (lapos)
  - ha a pénzkeresleti függvény kamatérzékenysége nagy
  - ha a pénzkeresleti függvény jövedelemérzékenysége kicsi
- Az LM görbe meredeksége nagy (meredek)
  - ha a pénzkeresleti függvény kamatérzékenysége kicsi
  - ha a pénzkeresleti függvény jövedelemérzékenysége nagy

INFLÁCIÓ

- A makroökonómia egyik kulcsfogalma az árszínvonal, az áruárak átlagos nagysága. Ha az árszínvonal nő, akkor egységnyi pénzért kevesebb jószág kapható.
-

Az inflációt kétféleképpen csoportosíthatjuk:

1. <u>infláció mértéke alapján:</u>
   a) ***Kúszó:*** inflációról akkor beszélünk, ha az infláció üteme évente néhány százalék

b) ***Vágtató:*** infláció évi mértéke már két- (esetleg három) számjegyű
c) ***Hiperinfláció:*** esetén az árszintnövekedés már olyan mértékű, hogy teljesen szétzilálja a gazdaságot és csak határozott kormányzati intézkedésekkel számolható fel.

2. <u>inflációt kiváltó ok szerint:</u>
   a) ***Keresleti/kereslet húzta inflációnak***: azt az árszintnövekedést nevezzük, amit az összkereslet növekedése idéz elő.
      - Ha a keresleti függvény Y_1^D-ből Y_2^D-be tolódik, akkor a kibocsátás növekedésével (Y_1-ről, Y_2-re) az árszínvonal is növekszik P_1-ről P_2-re.
      - Mindazok a jelenségek előidézhetik, amelyek a keresleti függvény eltolódását eredményezik.
      - Tükrözi az árupiac és a pénzpiac változásait is, így az infláció mindkét piacról kiindulhat.
      - *Az összkeresleti függvény akkor is jobbra tolódik, ha növekszik a forgalomban lévő pénz mennyisége. Ha az inflációt elsősorban a pénzpiaci változások idézik elő, akkor ezt az* ***inflációt pénzinflációnak*** *is nevezzük.*
   b) ***Kínálati/Költség inflációról***: akkor beszélünk, ha az inflációt az összkínálat csökkenése idézi elő.
      - Ha a kínálati függvény Y_1^D-ből Y_2^D-be tolódik, akkor a kibocsátás csökkenésével (Y_1-ről, Y_2-re) az árszínvonal növekszik P_1-ről P_2-re.

B/4

Jellemezze a bankrendszer fogalmát és két fő típusát! Határozza meg a Magyar Nemzeti Bank (MNB) elsődleges célját és feladatait! Jellemezze a közvetlen inflációs célkövetés rendszerét, illetve az MNB irányadó eszközét és a kamatfolyosó működését! Mutassa be a pénzügyi intézmények típusait! Sorolja fel és jellemezze a hitelintézetek főbb kockázatait! Jellemezze a prudenciális szabályozás eszközeit!

Bankrendszer fogalma, két fő típusa

Bankrendszer fogalma:

Az ország bankjainak, hitelintézeteinek összessége. Ezen belül központi bankról és pénzügyi intézményekről (monetáris közvetítőkről) beszélünk

Két fő típusa az egyszintű és a kétszintű bankrendszer:

Egyszintű bankrendszer

Főbb jellemzői:

- adott területen kizárólagos jogosítvánnyal rendelkező bankból áll
- gazdasági szereplők adott bankügylet esetén csak a számukra kijelölt pénzintézethez fordulhatnak
- bankok közötti munkamegosztás funkcionális elhatároláson alapszik
- élesen elkülönül egymástól
  - –a beruházások finanszírozása,
  - –forgóeszközökkel kapcsolatos hitelnyújtás,
  - –lakossági pénzügyek intézése,
  - –nemzetközi pénzfolyamatok lebonyolítása
- pénz-és hitelfolyamatok közvetlenül szabályozhatók
- MNB momopóliuma: Pénzkibocsátás, Deviza, valuta forgalom, Hitelezés, Tartalékképzés, -kezelés
- Működési elvei: központosítás, szakosítás
- Bankok
  - –Magyar Nemzeti Bank
  - –Állami Fejlesztési Bank
  - –OTP, valamint a takarékszövetkezetek
  - –Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Előnyei: könnyebb irányítás, mert minden 1 kézben van, áttekinthetőség, a központi bank jobban összhangban van a gazdasági irányítás többi elemével

Hátrányai: rugalmatlan, hitelmonopóliummal rendelkezik, így visszautasíthat jó hiteleket is jegybanki (makro) és hitelbanki (mikro) funkciók csak egymás terhére érvényesíthetők

Kétszintű bankrendszer, f*elépítése*

- –MNB
- –Hitelintézetek, pénzügyi vállalkozás
- –Gazdaság szereplői (vállalatok, háztartások, ÁH)
- Bankok

–Magyar Hitelbank
–Országos Kereskedelmei és Hitelbank Rt.
–Budapest Bank
–Magyar Külkereskedelmi Bank
–Általános Értékforgalmi Bank

MNB jogállása
•2001. évi LVIII. Törvény Magyar Nemzeti Bankról
•2013. évi XXXIX törvény Magyar Nemzeti Bankról
- Részvénytársasági formában működik, Rt elnevezést az MNB cégnevében nem kell feltüntetni, cégnevét a cégjegyzékbe nem kell bejegyezni
- A magyar Köztársaság központi bankja
- Jegyzett tőkéje 10 milliárd forint
- Az MNB részvényei az állam tulajdonában vannak
- A tulajdonost az ÁH –ért felelős miniszter képviseli
- Az MNB elnöke az országgyűlésnek tartozik beszámolási kötelezettséggel

•Az MNB szervei
- Monetáris Tanács
- Pénzügyi Stabilitási Tanács
- Igazgatóság
- Felügyelő Bizottság

Magyar Nemzeti Bank (MNB) elsődleges célja és feladatai

MNB elsődleges célja:

–Árstabilitás elérése és fenntartása

–Pénz-és a hitelkínálat szabályozásán keresztül

–Monetáris politikai eszközökkel támogatja a Kormány gazdaságpolitikáját

MNB alapvető feladatai és egyéb feladatai a jegybank törvény alapján

–***Kizárólagosan jogosult a feladatok ellátására*** (1-5)

–***Alapvető feladatok*** (1-7)

1.Meghatározza és megvalósítja a monetáris politikát
2.Kizárólagos joggal bankjegyet és érmét bocsát ki
3.A gazdság stabilitása érdekében aranyból és devizából tartalékot képez és kezeli
4.Devizatartalék kezelésével és az árfolyam politika végrehajtásával devizaműveleteket végez
5.Felvigyázza a belföldi fizetési és elszámolási, valamint értékpapír elszámolási rendszereket
6.Statisztikai információkat gyűjt és tesz közzé (az EU működéséről szóló szerződés értelmében)
7.Kialakítja a pénzügyi közvetítő rendszer egészének stabilitására vonatkozó makroprudenciális politikát

Egyéb feladatok: amelyeket elsődleges célja és alapvető feladatai teljesítésének veszélyeztetése nélkül folytathat

8.Külön törvénybe meghatározott jogkörében szanálási hatóságként jár el
9.Ellátja pénzügyi közvetítő rendszer felügyeletét
10.Ellátja a vitás ügyek bíróságon kívüli rendezését

Közvetlen inflációs célkövetés rendszere, illetve az MNB irányadó eszközének és a kamatfolyosó működésének jellemzése

Az inflációs célkövetés intézményi keretei

A Magyar Nemzeti Bank törvényben meghatározott elsődleges célja az árstabilitás elérése és fenntartása, amelynek megvalósításához 2001 nyara óta az inflációs célkövetés rendszerét használja.

Az inflációs célkövetés olyan monetáris politikai stratégia, amelyben a jegybank a rendelkezésre álló eszközeivel a nyilvánosan bejelentett inflációs cél elérésére törekszik. Az inflációs célkövetéses rendszer fontos eleme a jegybank által követett monetáris politika átláthatósága és elszámoltathatósága.

Az inflációs célt az MNB a jegybanki alapkamat megfelelő mértékű és ütemezésű változtatásával tudja elérni. Magyarországon a jegybanki irányadó kamat szintjéről az MNB legfőbb döntéshozó testülete, a Monetáris Tanács dönt. (ált. havonta 2x ülésezik, szavazás folyik az új kamatszint meghatározásáról)

A Tanács a kamatdöntés napján kiadott közleményben tájékoztatja a nyilvánosságot a döntésről és annak indokairól.

Az inflációs célkövetéses rendszer és a monetáris politikai döntéshozatal fontos eleme a jegybank munkatársai által negyedévente készített inflációs előrejelzés, amely az „Inflációs jelentés” című kiadványban jelenik meg.

Az inflációs előrejelzés alapvető funkciója a monetáris politikai döntéshozatal segítése.

A Monetáris Tanács döntései meghozatalánál figyelembe veszi az előrejelzés alappályáját, az alappálya körüli bizonytalanság mértékét, illetve a relevánsnak ítélt kockázati forgatókönyveket. Az MNB szakértői által készített előrejelzés azonban csupán az egyik input a döntéshozatalban, a Monetáris Tanács számos egyéb tényezőt is figyelembe vehet.

MNB irányadó eszköze

Az MNB által alkalmazott eszköztáron belül funkciójuk szerint megkülönböztetjük:

- **az irányadó instrumentumként szolgáló eszközt** (a kéthetes MNB-kötvény), amely a transzmissziós mechanizmusban tölt be lényeges szerepet;
- a bankközi kamatok volatilitását csökkentő eszközöket, amelyek a hitelintézetek likviditáskezelést támogatják;
- sterilizációs eszközöket, amelyek a bankrendszer likviditástöbbletének lekötését szolgálják;
- és az árfolyam direkt befolyásolását szolgáló eszközöket.

Az irányadó instrumentum arra szolgál, hogy a jegybank közvetítse az általa optimálisnak ítélt kamatszintet a piac számára.

Az irányadó jegybanki kamat változtatása hat más, banki és tőkepiaci kamatokra, hozamokra is:

- A legtöbb változó kamatozású vállalati hitel kamata a pénzpiaci kamatokhoz van kötve, így képes módosítani a vállalatok forrásköltségét és így a beruházási javak iránti keresletet
- a lakossági betétek kamatai is követik a rövid lejáratú kamatok változásait, így hathat a gazdaságban a beruházási és fogyasztási javak iránti aggregált keresletre, a lakosság megtakarítási és fogyasztási döntéseire.

Magyarországon az irányadó eszköz a jegybank hitelintézeti partnerei által igénybe vehető **kéthetes futamidejű MNB-kötvény**, amelynek kamata a jegybanki alapkamat.

- megnehezíti a partnerek spekulációs tevékenységét,
- másrészt hatékonyabban segíti a hitelintézetek likviditáskezelését
- Ezen kívül így biztosítható, hogy a hosszabb lejáratú hozamok már tükrözzék a piac szereplők inflációs várakozásait
- képes közvetetten a hosszabb hozamokra is hatást kifejteni

Az irányadó instrumentum kamatának változtatása jelzést ad a piac számára a kamatok jövőbeli alakulásáról (signalling hatás):

- a jegybanki lépés azonos a piac várakozásaival, azt mutatja, hogy a piac és a jegybank megítélése a pénzügyi, gazdasági folyamatokról hasonló várakozásaikhoz képest
- a jegybank a piac várakozásaitól eltérő kamatlépést hoz, akkor a piaci szereplők azt tapasztalják, hogy a jegybank eltérően értékeli a makrogazdasági folyamatokat, és ez ösztönzi őket a saját kamatvárakozásaik átértékelésére

Kamatfolyosó működése

Az MNB két eszközt használ folyamatosan a likviditási sokkok tompítására és így a rövid kamatok volatilitásának mérséklésére: a kamatfolyosót és a kötelező tartalékrendszert.

A jegybank a kéthetes irányadó kamatra szimmetrikus kamatfolyosót tart fenn egynapos lejáraton, ami azt hivatott biztosítani, hogy az egynapos bankközi kamatok az irányadó kamat körül meghatározott, relatíve szűk sávon belül maradjanak.

A **kamatfolyosó teteje** az a hitelkamat, amelyen egynapos futamidővel – értékpapír-fedezet mellett – hitelt nyújt a jegybank. Amennyiben a hitelintézeteknek rendkívüli szükségük van rövid likviditásra, de valamilyen ok miatt nincs lehetőségük azt a bankrendszeren belül – a bankközi pénzpiacon – megszerezni, a kamatok akkor sem emelkedhetnek szélsőségesen magasra, mivel a jegybank egy viszonylag magas szinten minden igényt kielégít. *A bankközi egynapos kamatszint tehát tartósan nem lehet magasabb a*

kamatplafonnál.

Ehhez hasonló módon a **kamatfolyosó aljának** (kamatpadló) nevezzük azt a jegybank által megjelölt kamatot, amelyen az ügyfélkör jogosult arra, hogy egynapos betétet helyezzen el a központi banknál. Az egynapos bankközi piacon a kamatszint esetenként lecsökken, amikor likviditásbőség van a piacon. A kamatpadló arra szolgál, hogy a kamatszint csökkenését egy viszonylag alacsony ponton megállítsa. Ezen a kamaton a hitelintézetek korlátozás nélkül elhelyezhetik a jegybanknál a fölös pénzeszközeiket egynapos lejáratra, így a kamatfolyosó aljánál kisebb kamaton a hitelintézeteknek nem áll érdekében egynapos bankközi ügyletet kötni. A kamatfolyosó határai tehát folyamatosan biztosítottak.

A bankközi kamatok stabilizálását, simítását szolgálja, ha a kamatfolyosó tetején és alján elhelyezkedő instrumentum kamatszintje közel van egymáshoz.

A pénzügyi intézmények típusai

Pénzügyi szolgáltatásokat kizárólag engedéllyel rendelkező pénzügyi intézmények végezhetnek.

A pénzügyi intézmények:

- a hitelintézetek (szélesebb körben felhatalmazott pénzügyi intézmények)
    1. bankok
    2. szakosított hitelintézetek
    3. szövetkezeti hitelintézetek
- pénzügyi vállalkozások

Bankok

A bankok olyan - legalább 2 milliárd forint jegyzett tőkével alapított - részvénytársasági formában, illetve külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepeként működő hitelintézetek, amelyeknek fő profilját az üzletszerű betétgyűjtés, a hitel- és kölcsönszerződések kötése, valamint a pénzforgalmi szolgáltatások jelentik. Kizárólag a bankok jogosultak arra, hogy a pénzügyi szolgáltatási tevékenységek teljes körét végezzék.

Szakosított hitelintézetek

A szakosított hitelintézetek tevékenységi köre a bankokhoz képest korlátozott, kizárólag azokat a speciális tevékenységeket végezhetik, amelyeket a rájuk vonatkozó külön jogszabályok lehetővé tesznek.

A szakosított hitelintézetek a bankokra irányadó formakényszer szabályai szerint részvénytársaságként vagy fióktelepi formában jöhetnek csak létre, jegyzett tőkéjük minimális összegét külön jogszabályok állapítják meg.

Szakosított hitelintézetek a lakás-takarékpénztárak, a jelzálog-hitelintézetek, de ilyennek minősülnek az egyedi szakosított hitelintézetek is, mint például a Magyar Export-Import Bank Részvénytársaság és a Magyar Fejlesztési Bank Részvénytársaság is.

Szövetkezeti hitelintézetek

Ez a pénzügyi intézmény legalább 100 millió forint jegyzett tőkével létesíthető.

A szövetkezeti hitelintézetek csoportján belül megkülönböztetünk hitelszövetkezeteket és takarékszövetkezeteket aszerint, hogy azok milyen személyi körben nyújtanak szolgáltatásokat. A hitelszövetkezet kizárólag saját tagjainak körében végezhet pénzügyi szolgáltatásokat.

A szövetkezeti hitelintézet a többi hitelintézethez képest nem kaphat engedélyt kezesség és bankgarancia vállalásra, befektetési alap letétkezelésre, hitelreferencia-szolgáltatásra, valamint önkéntes kölcsönös biztosító pénztárak

részére folytatott vagyonkezelésre, és csak saját számlára vagy bizományosként folytathat kereskedelmi tevékenységet valutával, devizával, váltóval, illetve csekkel.

A takarékszövetkezetek által nyújtott szolgáltatások banktechnikai lebonyolításához az 1989-ben létrehozott Magyar Takarékszövetkezeti Bank Rt. (Takarékbank) nyújt segítséget.

Pénzügyi vállalkozások

A pénzügyi intézmények másik nagy csoportját a pénzügyi vállalkozások alkotják.

A pénzügyi vállalkozás részvénytársaságként, szövetkezetként, külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepeként, valamint pénzügyi holding társaságként jöhet létre.

Az ilyen vállalkozások minimális jegyzett tőkéje ötvenmillió forint (kivéve a pénzügyi holding társaságot, amelynek alapításához legalább 2 milliárd forint jegyzett tőkére van szükség), a működés megkezdéséhez pedig a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) engedélyére van szükség.

A pénzügyi vállalkozások korlátozottan végezhetnek pénzügyi szolgáltatásokat, betétgyűjtésre és más visszafizetendő pénzeszközök nyilvánosságtól való gyűjtésére (saját tőkéjüket meghaladó mértékben) nincs jogi felhatalmazásuk.

Ugyanakkor bizonyos pénzügyi tevékenységeket - például a bankközi piacon végzett pénzügyi ügynöki tevékenységet, illetve készpénzátutalást - csak a pénzügyi vállalkozások végezhetnek.

Hitelintézetek főbb kockázatai

A kockázatokat a hitelintézetek belső eljárásokkal, **folyamatokkal csökkentik, kezelik.** A folyamatokkal nem csökkenthető kockázatokat **tőkével fedezik.**

1.Üzleti modell, stratégia

- Életképes üzleti modell :nyereséges az intézmény

Fenntartható stratégia: hosszú távon nyereséges intézmény

Fenntarthatóságot veszélyeztető tényezők például:

- Alacsony alapkamat
- Üzemméret
- Digitalizáció
-Túlzott kockázati étvágy
-Nem organikus, hanem egyedi tételeken alapuló növekedés

-Koncentráció, függőség

-Elavult IT rendszerek

2.Hitelkockázat

Annak kockázata, hogy a hitelintézet által kihelyezett hitel nem térül meg 100%-ban a szerződésben rögzített határidőben, a fedezetek érvényesítése nélkül.

A hitelkockázatot meghatározó tényezők: ügyfél, ügylet, fedezet.

A hitelkockázat megjelenési formája: a nemteljesítő hitel (az ügyfél nem tudja/nem akarja visszafizetni a teljes hitelösszeget a fedezet érvényesítése nélkül a szerződésben foglaltaknak megfelelően.

A hitelintézet feladata a hitelezéssel kapcsolatban a hitelképesség folyamatos nyomon követése és a tartalékolás a hitelképesség megszűnése esetére.

3.Működési kockázat

Minden olyan tényező, amely az intézmény hosszú távú, prudens és nyereséges működését veszélyezteti. Pl:

- fizikai kár (ismeretlen okokból felrobbant egy bankfiók Bp-n)

- IT rendszer (leállt xy bank mobilalkalmazása)

- belső csalás (szilikonmellekért sikkasztott milliókat az xy bank alkalmazottja, Bözsi)

- külső csalás (csalók banki adatokat kérnek telefonban pl. mobilszolgáltatói nyereményjátékra hivatkozva)

4.Likviditási kockázat

Az a kockázat, amikor fennáll annak a veszélye, hogy a hitelintézet nem, vagy csak késve fogja tudni kiegyenlíteni a tartozásait.

5.Egyéb kockázatok (piaci, partneri stb.)

Prudenciális szabályozás eszközei

A gazdasági élet folyamatos és biztonságos működésének egyik alapvető feltétele a banküzem biztonságos működése.

A bankok működésük során a következő elveket kell, hogy szem előtt tartsák: (ez a mágikus háromszög ill. bankári alapelvekként is ismert 3 elv)

1. A ***jövedelmezőség*** **elvét (rentabilitás)**: Vagyis a bank nyereségesen gazdálkodjon, és tulajdonosainak osztalékot fizessen.

2. A ***likviditás*** **elvét**: A betétesek követelésére pénzüket vissza tudja szolgáltatni, fizetőképes legyen.

3. A ***fizetőképesség elve*** **(szolvencia)**: A hosszú távú likviditás (más néven szolvencia) azt jelenti, hogy a bank követeléseinek értéke meghaladja a

bank kötelezettségeinek értékét, azaz a banknak pozitív saját tőkéje van, kötelezettségeinek hosszú távon eleget tud tenni.

A bank tevékenységének kockázatát alacsony szinten kell tartania. A bankok esetében ez különösen fontos dolog, mert mérlegfőösszegükhöz képest igen alacsony saját tőkével rendelkeznek, azaz finanszírozási kockázatuk igen magas.
Ezt **prudenciális szabályok betartásán** keresztül tudják végrehajtani:
A *prudens* kifejezés latin eredetű, jelentése előreható, tudatos, valamihez értő.
A törvényben a megfelelő banki működést jelenti, amely:
a.) független – azaz a bank önállóan, pusztán az ügyfél hitelképességét mérlegelve hozza meg döntéseit;
b.) óvatos – nem vállal olyan mértékű kockázatot, melyet a banküzem természete nem tesz lehetővé;
c.) körültekintő – az ügylet értékelésénél minden fontos információt figyelembe vesz;
d.) megbízható – a szerződéses feltételekhez a bank tartja magát.
A fenti elvek betartatására a törvény több működést előíró szabályt alkalmaz. Ezeket a nevezzük prudenciális szabályoknak. A prudenciális szabályokat a törvény második nagy logikai egysége tartalmazza. Ha áttekintjük a fenti szabályokat, alapvetően négy nagy csoportra tudjuk bontani azokat:

Tőkére vonatkozó szabályok	***Kockázatvállalás korlátozása***	***Likviditás biztosítása***	***Speciális intézmények szabályai***
1. Saját tőkére vonatkozó szabályok	1. Kockázatvállalás	1. Forrásgyűjtés szabályozása	1. Pénzforgalmi intézmény prudenciális szabályai
2. Jegyzett tőke leszállítása	2. Nagykockázat	2. Lejárati összhang biztosítása	2. Elektronikuspénz-kibocsátó intézmény prudenciális szabályai
3. Szavatoló tőke	3. Tulajdonszerzéshez kapcsolódó kockázatvállalás korlátozása		3. Összevont alapú Felügyelet alá tartozó hitelintézetek prudens működésének szabályozása
4. Általános tartalékképzés	4. Befektetések szabályozása		4. Kiegészítő Felügyelet alá tartozó hitelintézetek prudens működésének szabályozása
5. Tőkemegfelelés	5. Eszközök minősítése		
	6. Értékvesztés képzés		
	7. Kockázati és általános kockázati céltartalék képzés		

Kis kiegészítés:
Tőkére vonatkozó szabályok

- A hitelintézetek saját tőkéje nem lehet kisebb, mint a jogszabály által előírt legkisebb jegyzett tőke (induló tőke) összege. Amennyiben a hitelintézet saját tőkéje a fenti módon meghatározott minimális szint alá csökken, akkor a Felügyelet 18 hónapos határidőt biztosít a feltöltésre.
- A jegyzett tőke leszállítása esetén figyelemmel kell lennie az alapításkori minimális jegyzett tőke értékére, melyet szintén a Hpt. ír elő.
- Minden hitelintézetnek a működőképesség fenntartása és a kötelezettségek teljesíthetősége érdekében mindenkor az általa végzett hitelintézeti tevékenység kockázatának megfelelő nagyságú szavatoló tőkével kell rendelkeznie.

- A hitelintézeteknek az adózott eredményből az osztalék és részesedések kifizetése előtt általános tartalékot kell képezniük. Az osztalékot csak ezután, az általános tartalék képzését követően, lehet megállapítani és megfizetni. Az általános tartalékképzés célja a hitelintézeti tevékenységből eredő veszteségek rendezése.

- Az általános tartalék mértéke az adózott eredmény 10 (tíz) százaléka.

Kockázatvállalásra vonatkozó szabályok:
- A hitelintézetek kockázataik felmérésére, ellenőrzésére, azok csökkentésére kötelesek belső szabályzatokat kidolgozni, azokat alkalmazni. Ilyen kötelezően elkészítendő szabályzat a kockázatvállalási szabályzat is

- A hitelintézet összes, *a nem közvetlen banküzemi célt szolgáló ingatlanokba* történő befektetése nem haladhatja meg a szavatoló tőke 5 (öt) százalékát.

- A hitelintézetek rendszeresen kötelesek eszközeiknek, vállalt kötelezettségeiknek és egyéb kihelyezéseiknek értékelésére, minősítésére.

Likviditás biztosítására vonatkozó szabályok:
- A hitelintézetek forrásgyűjtését szigorúan szabályozza a törvény. a hitelintézetek kötelesek csatlakozni az Országos Betétbiztosítási Alaphoz (továbbiakban: OBA).

- A hitelintézetek biztonságos működésének egyik kulcskérdése, hogy a hitelintézet folyamatosan fenntartsa mind az azonnali fizetőképességét (likviditását), mind a mindenkori fizetőképességét (szolvenciáját)

B/5

Ismertesse a számvitel célját, tárgyát, funkcióját, a számviteli rendszer működését meghatározó szabályokat! Mutassa be a számviteli beszámolók rendszerét, készítésük feltételeit, részeit, azok tartalmát, a számviteli törvényben alkalmazott időszakokat, időpontokat, a beszámoló könyvvizsgálatát, nyilvánosságra hozatalát! Határozza meg a vagyon megjelenítését, csoportosítását a számviteli beszámolóban. Mutassa be az egyes csoportok, főcsoportok tartalmát, besorolási szabályait, kapcsolatukat a számviteli alapelvekkel.

Ismertesse a számvitel célját, tárgyát, funkcióját, a számviteli rendszer működését meghatározó szabályokat!

A számvitel

- a tájékoztatás eszköze, (a múltbeli, megtörtént gazdasági eseményeket figyeli, méri és jegyzi fel. A megfigyelés során a **vagyonváltozás kerül mérésre**, egyben azt is mérjük, hogy a vagyonmozgás hogyan hat az eredményre)

- speciális ismereteket igénylő tevékenység (a vagyon mozgását, változását, az eredmény alakulását figyeli, méri és feljegyzi)

- sajátos módszertan,

- információs rendszer (bizonylatok feldolgozásával és előállításával – sajátos módszerekkel segíti a gazdasági események hatásait mérni és feljegyezni)

A számviteli törvény a beszámolási kötelezettség teljesítését írja elő. Ahhoz hogy e kötelezettséget a vállalkozó teljesíteni tudja, a számvitel a gazdasági folyamatokat, eseményeket

- megfigyeli - a **vagyonváltozás kerül mérésre**, egyben azt is mérjük, hogy a vagyonmozgás hogyan hat az eredményre

- megméri és

- feljegyzi.

Összefoglalóan tehát a számvitel a gazdasági események megfigyelését, mérését, feljegyzését, ellenőrzését, elemzését és beszámolását, azaz beszámoló készítését jelenti.

A **számvitel** a megtörtént gazdasági eseményekről **feljegyzéseket készít. Minden gazdasági esemény bizonylaton kerül rögzítésre**. A gazdasági esemény okozta változásokat a könyvekben is el kell számolni, azaz fel kell jegyezni azokat.

Mutassa be a számviteli beszámolók rendszerét,

A beszámolási kötelezettség általános szabályai:

- A beszámolási kötelezettség a Magyarország területén működő gazdálkodókra terjed ki, kivétel az egyéni vállalkozókat.

- A vállalkozások az üzleti évet érintő eredményhatásokról, az üzleti év utolsó napjával, mint mérleg-fordulónappal beszámolót köteles készíteni.
- A beszámolónak a vállalkozó vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről és azok változásáról megbízható és valós képet kell mutatnia.
- A beszámoló írásos jelentés, dokumentáció, a tájékoztatás eszköze.

A beszámoló készítésének feltételei, részei, tartalma

- A beszámoló formája az éves nettó árbevétel nagyságától, a mérleg főösszegétől, a foglalkoztatottak létszámától, mindezek határértékeitől függ.
- A beszámoló lehet:
  - éves beszámoló,
  - egyszerűsített éves beszámoló,
  - összevont (konszolidált) éves beszámoló,
  - egyszerűsített beszámoló.
- A vállalkozónak a beszámolót kettős könyvvitellel kell alátámasztania.

- Ha törvény másként nem rendelkezik, egyszeres könyvvitellel alátámasztott egyszerűsített beszámolót készíthet
  - az iskolai szövetkezet,
  - a jogi személyiséggel rendelkező munkaközösség,
  - a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság,

akkor, ha a vállalkozási tevékenységből származó éves nettó árbevétele – két egymást követő évben – nem haladja meg az 50 millió forintot, függetlenül az általa foglalkoztatottak létszámától és a mérleg-főösszegtől.

Éves beszámoló: a kettős könyvvitelt vezető vállalkozás az üzleti évről az üzleti év utolsó napjával, mint mérleg-fordulónappal éves beszámolót köteles készíteni.

Egyszerűsített éves beszámoló:

- A kettős könyvvitelt vezető vállalkozás készítheti, ha két egymást követő évben a mérleg fordulónapján a következő, a nagyságot jelző három mutatóérték közül bármelyik kettő nem haladja meg az alábbi határértéket:
  - a mérlegfőösszeg a 150 millió forintot,
  - az éves nettó árbevétel a 300 millió forintot,
  - a tárgyévben átlagosan foglalkoztatottak száma az 100 főt.

Ezt az előírást részvénytársaság, a konszolidálásba bevont vállalkozás, a külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepe nem alkalmazhatja.

Egyszerűsített mérleg és eredmény-levezetés:

- Készítheti: iskolai szövetkezet, jogi személyiséggel rendelkező munkaközösség, jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, amelynek vállalkozási tevékenységből származó éves nettó árbevétel két egymást követő évben nem haladja meg az 50 millió Ft-ot.
- Ez a forma az éves beszámolás legegyszerűbb formája, leltárra, egyszeres könyvvezetésre, analitikus nyilvántartásokra épül.
- A költségvetés alapján gazdálkodó szervek beszámolási kötelezettségét a számviteli törvény és kormányrendelet szabályozza.

A számviteli törvényben alkalmazott időszakok, időpontok

A beszámolóval kapcsolatos időpontok:

- Fordulónap: december 31. a beszámolási időszak, tárgyév utolsó napja.
- Letétbehelyezés napja: az adott üzleti év mérleg fordulónapjától számított 150. nap.
- Beszámoló- mérlegkészítés napja: amikor a tulajdonosok a beszámolót elfogadják, a gazdálkodó megválaszthatja a fordulónap és a letétbehelyezés napja között.

Az üzleti év (Szt. 11 §):

- Az üzleti év az az időtartam, amelyről a beszámolót kell készíteni. Az üzleti év időtartama megegyezik – a Szt. 11 § (2)-(13) bekezdésben foglaltak kivételével – a naptári évvel.

Az üzleti év a naptári évtől eltérhet bizonyos esetekben, (pl. a külföldi székhelyű vállalkozás magyarországi fióktelepénél, ha az a külföldi székhelyű vállalkozásnál is eltér; a hitelintézetek, a pénzügyi vállalkozások, a biztosítóintézetek kivételével a külföldi anyavállalat konszolidálásba bevont leányvállalatánál)

A beszámoló könyvvizsgálata, nyilvánosságra hozatala

Korábban már megismertük azt, hogy a beszámoló készítésének célja a tájékoztatás, ezért
nem elegendő elkészíteni a beszámolót, de annak tartalmát a piac szereplőinek a
rendelkezésére is kell bocsátani.

Ezért szabályozza a számviteli törvény a nyilvánosságra hozatal és közzététel rendjét. A kettős könyvvitelt vezető cégjegyzékbe bejegyzett vállalkozó köteles a jóváhagyásra jogosult testület által elfogadott, kötelező könyvvizsgálat esetén

- a könyvvizsgálói záradékkal ellátott beszámolót,

- valamint az adózott eredmény felhasználására vonatkozó határozatot

az adott üzleti év mérleg fordulónapjától számított 150 napon belül a cégbíróságnál letétbe helyezni. A benyújtott számviteli törvény szerinti beszámolót a letétbe helyezéssel egyidejűeg az Igazságügyi Minisztérium céginformációs és elektronikus cégeljárásban közreműködő szolgálatnak is meg kell küldeni.
A 2008. évi és ezt követő évek beszámolóinak elektronikus űrlappal együtt a céginformációs szolgálatnak a kormányzati portál útján történő megküldésével egyidejűleg teljesíti mind a letétbe helyezési, mind a közzétételi kötelezettségét a vállalkozó.

Abban az esetben**, ha a vállalkozó közzétett éves beszámolóját, illetve egyszerűsített éves beszámolóját könyvvizsgáló nem ellenőrizte** (értékhatár miatt) **vagy** kötelező könyvvizsgálat
esetén **a könyvvizsgáló a záradék megadását elutasította**, akkor a beszámolón köteles
feltüntetni a vállalkozó a következő szöveget: „a közzétett adatok könyvvizsgálattal nincsenek
alátámasztva”. A közbeszerzési eljárásban az ilyen típusú beszámoló adattartalmának magas a
kockázata.
A megbízható és valós képet lényegesen befolyásoló hibák esetén a korábban már közzétett
(megelőző üzleti évekre vonatkozó módosítás esetén) éves beszámolót, egyszerűsített éves
beszámolót ismételten közzé kell tenni.

Határozza meg a vagyon megjelenítését, csoportosítását a számviteli beszámolóban.
Mutassa be az egyes csoportok, főcsoportok tartalmát, besorolási szabályait, kapcsolatukat a számviteli alapelvekkel.

A **vagyon** - általánosan fogalmazva - a gazdálkodók rendelkezésére álló **anyagi és nem anyagi javak** (más megfogalmazásban: az erőforrások és a velük kapcsolatos jogok) összessége.

A vagyon azon jelenségek összessége, amelyek tulajdonságaik alapján megragadhatók, értékelhetők és így az adott vállalkozás szempontjából gazdasági tartalommal bírnak (vagyis hozzájárulnak a vállalat céljainak megvalósulásához).

A számvitelnek tehát legelőször is alkalmasnak kell lenni arra, hogy képes legyen megmutatni, hogy mennyi és milyen elemekből tevődik össze a vállalat vagyona egy adott időpontban.

Ezt a statikus képet jeleníti meg a **mérleg**, mint a számvitel egyik alapvető kimutatása.

A mérleg olyan írásos vagyonkimutatás, amely előírt struktúrában, összevontan és pénzértékben, adott időpontra (fordulónapra) vonatkozóan, kettős vetületben (eszköz és forrás) jeleníti meg a vállalkozás vagyonát.

A mérleg bemutatja a vállalkozás vagyonát egyrészt megjelenési forma, tevékenységben betöltött szerepe, másrészt a finanszírozási mód, a származás eredete szerint.

a vállalkozások alapvető **eszköz-forrás szerkezete**

Az **eszköz** olyan múltban lezajlott esemény hatására keletkezett, a jelenben meglévő, ellenőrzésünk alatt álló erőforrás, amely valamilyen jövőbeni gazdasági előnyöket biztosít.
Például egy kereskedelmi tevékenységet folytató vállalat árut vásárolt, amely jelenleg a raktárban van, és jövőbeli hasznosítása (eladása) pénzbevételt fog biztosítani.

Attól függően, hogy a jövőbeni haszonra mikor és hányszor számíthatunk az eszközöket ***befektetett (éven túli) és forgóeszközökre (éven belüli)*** oszthatjuk.

A vagyont nem csak fajtájuk szerint lehet és kell vizsgálnunk, hanem eredetük szerint is, erre szolgál a **mérleg forrás oldala**.

A forrásokat jellegük, jövőbeni hatásuk alapján két csoportba osztjuk: vannak olyan források, amelyek korlátozás nélkül, véglegesen állnak rendelkezésre és vannak olyanok, amelyeket csak időlegesen tudunk bevonni a finanszírozásba, mivel előre meghatározott lejárati idejük van. Az első csoportba tartozó

elemeket összefoglaló néven ***saját forrásnak*** (saját tőkének), a második csoport elemeit ***idegen forrásnak (kötelezettségeknek)*** nevezzük.

	Eszközök (aktívák)	
1	**A. Befektetett eszközök**	**1 éven túl szolgálják a vállakozási tevékenységet*
1	***I. Immateriális javak***	**nem kézzelfogható javak*
1	1. Alapítás-átszervezés aktivált értéke	**A vállakozás alapításával, átszervezésével kapcsolatos költségek*
1	2. Kisérleti fejlesztés aktivált értéke	**Kutatási költségek, pl: gyógyszeripar*
1	3. Vagyoni értékű jogok	*bérleti jog, koncessziós jog, használati jog, licence, márkanév
1	4. Szellemi termékek	*szoftver, találmány, gyártási eljárás, védjegy
1	***II. Tárgyi eszközök***	
1	1. Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok	**Föld (telek, szántó, ültetvény…) és épitmények (gyár, iroda, …)*
1	2. Műszaki berendezések, gépek, járművek	**Közvetlenül szolgálják a tevékenységet (termelő berendezések)*
1	3. Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	**Közvetetten szolgálják a tevékenységet (pl. irodai berendezések)*
1	4. Beruházások, felújitások	**A már beszerzett, de még használatba nem vett tárgyi eszközök (mindegyik ez lesz először!!!)*
1	***III. Befektetett pénzügyi ezközök***	
1	1. Részesedések	**Tulajdonosi jogviszony, osztalékkal és szavazati joggal jár*
1	2. Értékpapirok	**Kötvény és diszkont értékpapir, hitelviszonyt testesitenek meg, kamat jár utána*
1	3. Tartósan adott kölcsön	**más vállakozásnak, magánszemélynek 1 éven túlra adott kölcsönök+1 éven túli bankbetétek*
	B. Forgóeszközök	**1 évnél rövidebb ideig szolgálják a vállakozás tevékenységét*
2	***I. Készletek***	
2	1. Anyagok	**(vásárolt készlet), a tevékenység során felhasználjuk, átalakitjuk*
2	2. Befejezetlen termelés és félkész termékek	**(saját termelésű készlet), még nincs készen*
2	3. Késztermékek	**(saját termelésű készlet), már teljesen elkészült*
2	4. Áruk	**(vásárolt készlet), változatlan formában történő értékesitési céllal szereztük be*
3	***II. Követelések***	**a mi követeléseink másokkal szemben*
3	1. Követelések áruszállitásból és szolgáltatásból (**vevők)** *itt mutatjuk ki a fennálló követelést a pénzügyi rendezésig*	**Ha eladunk valamit és vevő nem fizet azonnal, akkor*
3	2. Váltókövetelések	**Fizetési időretet megtestesitő kamatozó értékpapir. Nekünk tartoznak a váltón feltüntetett összeggel*
3	3. Egyéb követelések	**Költségvetéssel, állammal, dolgozóinkkal stb. szembeni 1 éven belül lejáró követelések*
3	***III. Értékpapírok***	
3	1. Részesedések	*Tulajdonosi jogviszony, osztalékkal és szavazati joggal jár
3	2. Értékpapirok	**Kötvény és diszkont értékpapir, hitelviszonyt testesitenek meg, kamat jár utána*
3	***IV. Pénzeszközök***	
3	1. Pénztár, csekkek	**A vállalkozás készpénállománya*
3	2. Bankbetétek	**1 éven belüli lejáratra lekötött, vagy le nem kötött bankbetétben lévő pénzünk*
3	**C. Aktív időbeli elhatárolások**	**Egyenlőre csak azt kell tudni, hogy itt van*
	ESZKÖZÖK ÖSSZESEN (A+B+C)	

	Források (passzívák)	
4	**D. Saját tőke**	
4	***I. Jegyzett tőke*** *amit a cégbíróságon bejegyeznek*	**Alapításkor a tulajdonosok által véglegesen rendelkezésre bocsájtott alapítói vagyon,*
4	***II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (-)***	**A Jegyzett tőke még be nem fizett rész(csökkenti az összes Saját tőkét)*
4	***III. Tőketartalék***	**Egyenlőre csak azt kell tudni, hogy itt van*
4	***IV: Erdménytartalék***	**A vállalkozás halmozott Mérleg szerinti eredménye (nyeresége/vesztesége)*
4	***V. Lekötött tartalék***	**Egyenlőre csak azt kell tudni, hogy itt van*
4	***VI. Értékelési tartalék***	**Egyenlőre csak azt kell tudni, hogy itt van*
4	***VII. Mérleg szerinti eredmény***	**A vállakozás tárgyévi nyereségi vagy vesztesége*
4	**E. Céltartalékok**	**Egyenlőre csak azt kell tudni, hogy itt van*
4	**F. Kötelezettségek**	**A mi tartozásaink másokkal szemben*
4	***I. Hátrasorolt kötelezettségek***	**5 éven túl ki-, vagy visszafizetendő tartozások*
4	***II. Hosszú lejáratú kötelezettségek***	**1 éven túl ki-, vagy visszafizetendő tartozások*
4	**1. Hosszú lejáratra kapott kölcsönök** *kötelezettséggel kapott kölcsön*	**Más vállalkozástól, vagy magánszemélytől 1 éven túli visszafizetési*
4	**2. Hosszú lejáratú hitelek**	**Hitekintézettől (banktól) 1 éven túli visszafizetési kötelezettséggel kapott kölcsön*
4	***III. Rövid lejáratú kötelezettségek***	**1 éven belül ki-, vagy visszafizetendő tartozások*
4	**1. Rövid lejáratú kölcsönök**	**Más vállalkozástól, vagy magánszemélytől 1 éven belüli*
4	**2. Rövid lejáratú hitelek**	** Hitelintézettől (banktól) 1 éven belüli visszafizetési kötelezettséggel kapott kölcsön*
4	3. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (**szállítók**)	**Ha veszünk valamit és nemfizetjük ki azonnal, akkor itt*
4	4. Váltótartozások *tartozunk a váltón feltüntetett összeggel*	**Fizetési időretet megtestesítő kamatozó értékpapír. Mi*
4	5. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	**Adó-, Tb-, költségvetési tartozások, munkabértartozások=jövedelemelszámolás, stb*
4	**G. Passzív időbeli elhatárolások**	*Egyenlőre csak azt kell tudni, hogy itt van
	FORRÁSOK ÖSSZESEN (D+E+F+G)	

B/6

Ismertesse a projekt fogalmát, szerepét a gazdasági szereplő fejlődésében! Mutassa be a projekt egyediségének következményeit, a projekt célját, és sikerkritériumait! Határozza meg a „jó” projekt ismérveit: szükségesség, megvalósíthatóság, fenntarthatóság. Ismertesse a projektciklus elemeit és összekapcsolódásukat. Mutassa be a SWOT analízist és egyéb, problémafeltáró és elemző technikákat!

Ismertesse a projekt fogalmát, szerepét a gazdasági szereplő fejlődésében!

PROJEKT FOGALMA

Pontosan meghatározott célok (eredmények) elérése megadott időre adott költségkeret mellett.

Jellemzői:

- Kezdési és befejezési időpont adott,
- Egyszeri tevékenység
- Összetettség, komplexitás

Projektek szerepe a vállatok működésében

A vállalatok gyakran vallanak kudarcot projektjeik megvalósításai során.

A vállalati stratégia és a projektek kapcsolata

A vállalat stratégiája és a tervezett projektek gyakran nincsenek összhangban. Minden projekt esetében, felül kell vizsgálni, hogy az adott projektötlet mennyire járul hozzá a vállalati stratégia megvalósításához.

Ha a stratégia megváltozik, és az adott projekt ebbe már nem illeszkedik pontosan, akkor hiába fogjuk befejezni, nem fog hozzájárulni a vállalat stratégiai céljához.

Minden olyan esetben, amikor a vállalati stratégia nem fejlett ki teljesen, akkor a felülvizsgálat nem lehetséges. Ennek következménye az lesz, hogy a vállalat teljesen kimeríti az erőforrásait és ennek következményeképpen valószínűleg egyik projektjét sem tudja időben befejezni, és még az a projekt is megbukik, mely igazán hasznos lehet a vállalat számára.

A stratégia hiánya azonban nemcsak itt érződik, hanem új projektek indításánál is sok gondot okoz. Stratégia hiányában hogyan lehet egy projektötletről eldönteni, hogy hozzájárul-e a vállalat stratégiai céljának eléréséhez? Ennek hiányában, nem lehet eldönteni, hogy milyen szerepet fog betölteni a vállalat szerepében.

Projektek a szervezetfejlesztésben

A szervezetfejlesztési projektek gyakran teljesen előkészítetlenül indulnak el, remélve, hogy később a folyamat során majd kialakulnak a dolgok. A pozitív végeredmény a legritkább esetben fordul elő, ennek számos oka van.

Manapság a szervezetfejlesztési projekteknek a legfontosabb (gyakran egyedüli) célja a költségcsökkentés. Azt a bonyolult feladatott értik alatta, hogy hogyan lehetne a munkatársak feladatkörét úgy átalakítani, hogy azok a leépítendő munkatársak feladatait észrevétlenül átvegyék, így sokkal többet tudnak dolgozni (sokkal kevesebbért).

Termékfejlesztési projektek

A termékfejlesztési projektek szinte sosem fejeződnek be időben.
Fejlesztési projektek esetén az az általános, hogy a munkatársaknak több egymással párhuzamosan futó projektben kell részt venniük. Egy termékfejlesztő egyszerre több fejlesztési projektben kap fontos szerepet. Ez a munkavállalóknak óriási stresszt okoz, a vállalat pedig 99 %-os valószínűséggel egyetlen projektet sem fog tudni a kitűzött határidőre befejezni.
Innovációs projektek
Innovatív projektek tervezése során ritkán látni bevezetett értékelési rendszert, mellyel az innovációs fok meghatározható a vállalati tevékenység folyamatában. Ennek hiánya nem teszi lehetővé a projektjavaslatok helyes értékelését, és összehasonlítását.

Mutassa be a projekt egyediségének következményeit, a projekt célját, és sikerkritériumait!

Projekt célja, egyediségének következményei
A projekt időszaki vállalkozás, melynek célja, hogy egyedi terméket vagy szolgáltatást hozzon létre. "Időszaki" abban az értelemben, hogy a projektnek van kezdete és vége (nem összetévesztendő az átfutási idővel). "Egyedi" abban az értelemben, hogy a termék vagy szolgáltatás a projekt végén valamilyen módon eltér a jelenlegitől.
Az egyediség azt is jelenti, hogy a projekt alapjaiban különbözik a folyamatoktól és az üzemeltetéstől, amelyek állandóak vagy csaknem állandóak abban az értelemben, hogy gyakorlatilag azonos terméket vagy szolgáltatást eredményeznek, akármikor és akárhányszor is hajtják ezeket végre. Az ismétlődő tevékenységek (folyamatok vagy üzemeltetés) és az egyszeri tevékenységek (projektek) menedzselése alapvetően más technikai ismereteket és megközelítést igényel.

A projekt sikerkritériumai
A projekt lényegéből következik, hogy mennyire fontos tényező az idő, hiszen a befejezés határideje mindig kötött. Ahhoz, hogy a kitűzött célokat az elvárt MINŐSÉGben, a rendelkezésre álló ERŐFORRÁSOKkal az adott IDŐKERETben el tudjuk végezni, nagyon alapos tervezésre és a közbenső eredmények, teljesítmények folyamatos ellenőrzésére, értékelésére van szükség. A három tényező egyensúlya, folyamatos összehangolása a megfelelő minőségű teljesítmény elérése érdekében – a projekt sikerének alapja.

Tehát az 5 sikertényező:

1. Egyetértés a célokkal – a projektteam, a megrendelő és a menedzsment között
2. 2. Kidolgozott terv - ki, mikor és miért felelős, erőforrás szükségletek, költségvetés, határidők.
3. 3. Eredményes kommunikáció – a projektben érintett emberek között
4. 4. Projekt hatókörének szabályozása - meg kell győződni arról, hogy minden érintett pontosan megértette, mit lehet elérni az adott időkereteken és költségvetésen belül
5. 5. Támogatás a menedzsment részéről - projekt konkrét működtetésért a projektmenedzser felelős, bizonyos kiterjesztett jogkör szükséges ahhoz neki, hogy gördülékenyen haladjon a projekt.

Határozza meg a „jó” projekt ismérveit: szükségesség, megvalósíthatóság, fenntarthatóság.

Releváns – szükséges
- valós igényre alapul

- cél-orientált
- a kiírásnak megfelel

Megvalósítható

- jól átgondolt, következetes,
- eredményei mérhetők
- reális költségvetés
- világos munkamegosztás
- előzetesen felmért kockázatok

Fenntartható:

- a célcsoport számára nyújtott előnyök a fejlesztés után is biztosíthatóak

Ismertesse a projektciklus elemeit és összekapcsolódásukat.

A modellben a projektek életciklusának kiindulópontja a helyzetelemzésre, problémaanalízisre épülő **programozás**, amelynek része a problémák, korlátok és lehetőségek feltárása és elemzése, amely alapján kijelölésre kerülnek a stratégiai irányok, prioritások és beavatkozási területek.

A programozásra építve lesznek **azonosítható**ak az egyes projektek, ezután indul meg ezek **kidolgozás**a, az operatív projekttervek elkészítése és **végrehajtása**, valamint a projekt **értékelés**e.

A ciklus tehát egy projekt-ötletből indul ki, majd az adott elképzelést egy végrehajtható és értékelhető feladatsorrá fejleszti. A projekt-ciklus olyan szerkezetet, olyan keretet kínál, amely biztosítja az érdekcsoportok véleményének megismerését és a fontos információk folyamatos rendelkezésre állását, így a projekt egészének folyamán, legfőképpen annak kulcsfontosságú szakaszaiban kellően megalapozott döntéseket lehet hozni.

Mutassa be a SWOT analízist és egyéb, problémafeltáró és elemző technikákat!

A SWOT elemzés lényege

"A SWOT egy olyan elemzési technika, amivel egy cég, termék, ötlet vagy projekt életképességét vizsgáljuk meg. Feltérképezi az elemzés tárgyának az erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. A stratégiaalkotás egyik lépése."

Az SWOT elnevezés az elemzés során vizsgált négy terület angol elnevezéseinek kezdőbetűiből tevődik össze:

- **S**trengths – erősségek
- **W**eaknesses – gyengeségek
- **O**pportunities – lehetőségek
- **T**hreats – veszélyek

(A magyar szakzsargonban a *GyELV elemzés* elnevezést is szokták használni, lásd magyar szavak kezdőbetűi.)

A fenti négy területet a SWOT elemzés 2 külön kategóriába rendezi:

1. Belső tényezők – ezekre van ráhatásunk. Ide tartoznak az erősségek (S) és a gyengeségek (W).
2. Külső tényezők – ezekre nincs közvetlen ráhatásunk, mert a hatáskörünkön kívül esnek. Ilyenek a lehetőségek (O) és a veszélyek (T).

Vizuálisan így ábrázolhatjuk egy úgynevezett SWOT táblázatban:

	Segíti a cél elérését	Hátráltatja a cél elérését
Belső eredetű	S – erősségek	W – gyengeségek
Külső eredetű	O – lehetőségek	T - veszélyek

Összefoglalva a SWOT elemzés fogja egyértelműen elénk tárni, hogy

- Mik egy adott vállalkozás vagy projekt fő erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei.
- Ezek fényében pedig látni fogjuk, milyen területekre támaszkodhatunk és hol kell javítanunk, optimalizálnunk.
- Irányt mutat fejlesztésnek és a hosszú távú tervezésnek.
- Működik egyszemélyes mikrovállalkozások, sok száz fős óriás cégek esetében is.
- Elemezhetünk vele konkurenciát, vagy valamelyik saját projektünket.
- Használhatjuk a saját vagy munkatársaink szakmai, alkalmazotti helyzetük felmérésére, fejlesztésére.

<u>Egyéb problémafeltáró és elemző technikák</u>

1. **Brainstorming (ötletroham) –**
   Jellemző rá, hogy kötetlen, gyors (pár perc), hatékony, valamint csak csoportosan, team munkában alkalmazandó módszer. A résztvevőknek egy időben egy helyen kell lennie. Moderátor jelenléte szükséges az alkalmazásához, mivel a moderátor vezeti le az ötletelést. Egy adott probléma, megoldandó feladat kezelésére alkalmas.
2. **Véletlen szavak módszere**

Edwardde Bono dolgozta ki, s A KREATÍV ELME– 62 gyakorlata kreativitás növelésére c. könyvében publikálta.

A játékos feladatok célja, hogy gyakorlási lehetőséget adjanak a kreatív gondolkodáshoz.

Az egész módszer a véletlen szavakra épül. A szavaknak önmagukban nincs célja, hiszen véletlen. A könnyebb munka érdekében főnevek szerepelnek a gyűjteményben.

3. **TRIZ módszer.**

A TRIZ módszer egy szisztematikus eljárás az innovációs problémák megoldására.

A módszer alaptézisei:

• fraktálszemlélet:a dolgok ugyanúgy viselkednek kicsiben, mint nagy méretben;

• minden nagyobb rendszer többszintű, kisebb rendszerek egymásra épülő szuperrendszere;

• egyes jellemzők a rendszer minden szintjén ugyanazokkal a jellemzőkkel kerülnek ellentmondásba;

• az így felmerült ellentmondások feloldására szolgáló alapelvek minden rendszer szinten azonosak.

4. **Hat kalap módszere**

A hat kalap rendkívül egyszerű, de nagyon hatékony gondolkodási módszer, a leggyakorlatiasabb élethelyzetekben is jól használható. Alkalmazásával a hangsúly az „ami van” helyett,az „ami lehet”-re helyeződik. A lényeg így nem az lesz, hogy kinek van igaza, hanem hogy hogyan lépjünk előre.

Négy ember egy időben egy épület négy különböző oldalán áll, és mindegyikük csak az épület egyik oldalát látja, közben mindegyikük azon érvel, hogy az a ház valós képe(vagy legszebb homlokzata)amit ő maga lát. A párhuzamos gondolkodást alkalmazva együtt körbesétálják a házat, minden homlokzatát megszemlélik, tehát minden pillanatban minden személy párhuzamosan ugyanazt a képet nézi. A párhuzamos gondolkodás tehát azt jelenti, hogy a folyamat során a résztvevők egyidejűleg azonos nézőpontból vizsgálják az adott tárgyat.

A hat kalap a gondolkodás hat különböző irányát szimbolizálja (rendszerezés, adatok, érzelmek, kreativitás, előnyök, hátrányok)

5. **SCAMPER módszer**

A SCAMPER egy betűszó, amely a következő angol szavak kezdőbetűiből tevődik össze: Substitute,Combine,Adapt,Modify, Purpose,Eliminate,Reverse.

Területek magyarul:• Valami(be)helyettesítése• Valami mással való kombinálása• Valami adaptációja• Valaminek a módosítása vagy megnagyobbítása • Valami új célra való felhasználása • Valami kiküszöbölése • Valami visszájára fordítása, ill. újszerű átrendezése

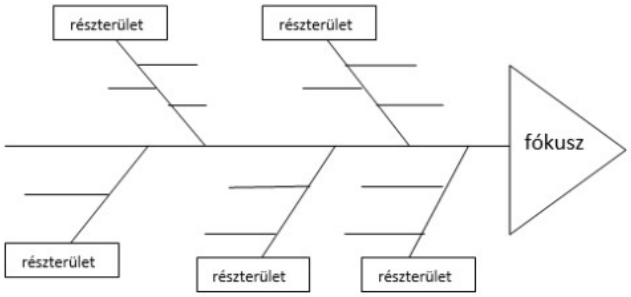
Kifejezetten jól használható a módszer termék(tovább) fejlesztési problémák megoldásához, ha pl. szeretnénk megújítani valamelyik jelenlegi termékünket, akkor pl. a Substitute(magyarul helyettesítés) területtel foglalkozó kártyákon olyan kérdéseket találhatunk, amelyek arra kérdeznek rá, hogy a termék egyes elemeinek felcserélése javít-e a terméken, mit lehet a termékben más alkotórésszel behelyettesíteni stb.

6. **Halszálkamódszer**

A halszálkamódszer egyéni gondolkodás vagy csoportos brainstorming eszközeként egyaránt használható.

A halszálka módszer **lényege** a rendszerezés. A kreatív gondolkodási folyamat összes fázisában könnyíti a munkát és növeli az eredményességet azáltal, hogy egy-egy elemhalmazból, információtömegből, gondolatfolyamból strukturált rendszer képezhető a segítségével.

A halszálkamódszer a kreatív folyamatok nagyszerű *előkészítő eszköze*. Alkalmas szempontgyűjtésre, osztályozásra, a probléma megfogalmazására és a fókusz meghatározására.
Megfordul a folyamat iránya, először több változatban megfogalmazzuk a problémát, az ok és tényalátámasztásokat, és utoljára körvonalazzuk a fókuszt.
Jól alkalmazható projekt felépítési vázlathoz, rendezvényszervezéshez, arculattervezéshez, továbbá történetek vázlatának kialakításához, a szereplők személyiségjegyeinek, kapcsolatrendszerének meghatározására is. Kiválóan működik bármilyen ötletgenerálási fázisban az elemek rendszerezéséhez.



7. Elmetérkép(MindMap)módszer

Alkalmas témakörök ábrázolására. A központba helyezett fókuszból kiinduló sugaras felépítésű, elágazó vonalakból összeálló komplex rendszer. A Mind Map az aktív gondolkodás, kreativitás, jegyzetelés és szemléletes ötletábrázolás eszköze.
Tulajdonságai:
1. a fókusz, a kiindulópont kerül a középpontba
2. a fő témák, gondolatok, asszociációk sugarasan veszik körül a központi témát, és fő ágakkal kapcsolódnak hozzá
3. az ágak mellé kulcsszavak és emlékeztető ábrák kerülnek
4. az altémák a főágak elágazásait követik
5. az ágak összefüggő csomópontrendszert alkotnak

Eszközei:
üres lapok, fekvő formátumú flipchart, színes filctollak vagy iMind map program

B/7

Ismertesse a munkaerő áramlás fogalmát, célját, a munkaerő áramláshoz kapcsolódó döntési pontokat (munkaerőhiány és munkaerőtöbblet kezelése). Mutassa be a toborzás és a kiválasztás folyamatát, Ismertesse azok módszereit.

A munkaerő áramlás fogalma, célja

A tulajdonosok és a vezetők hosszú távon azt várják el a munkaerő áramlás rendszerétől, hogy a szervezet megfelelő számú, megfelelő kompetenciával rendelkező ember a megfelelő időben álljon a szervezet rendelkezésére.

A munkaerő áramlás több tényező függvénye:

- **Munkaerő tervezés:** képes-e a szükséges kompetenciájú munkavállalók iránti igényt pontosan előrejelezni.
- **Vállalat vonzereje:** a vállalat eléggé vonzó-e a számára szükséges tudással, kompetenciával rendelkező egyének számára. Ez függ az employer branding-től (munkaadói márka): a vállalat, mint munkáltató hírnevétől, arculatától.
- **Vállalat megtartó ereje:** a vállalat meg tudja-e tartani a számára szükséges tudással, kompetenciával rendelkező munkavállalóit. Ez függ a vezetési stílustól, a munkakörök kialakításától, a karrierlehetőségektől, a munkamennyiségétől és a kompenzációtól is.
- **Képzés-fejlesztés, karriermenedzsment:** a vállalat képes-e támogatni a munkatársait a szükséges tudás, kompetencia megszerzésében, elsajátításában.

Munkaerő áramláshoz kapcsolódó döntési pontok (munkaerőhiány és munkaerő-többlet kezelése)

Munkaerőhiány kezelése

A vállalatban fellépő munkaerőhiány többféleképpen orvosolható, a megoldások egy része rövidtávra, másik hosszú távra szól.

- **Új állandó emberek felvétele**
- **Visszahívás:** régebben alkalmazásban állt munkavállalók újra-felvétele.
- **Átképzés:** előfordulhat,hogy a már alkalmazásban álló munkavállalók tudásának, kompetenciájának fejlesztésével lefedhető a munkaerőhiány
- **Munkaerő kölcsönzés, alvállalkozók bevonása**: gyors és általában ideiglenes megoldást jelent
- **Termelékenységfokozás:** a gépek kapacitásának, a meglévő munkaerőnek a hatékonyabb kihasználása lehetővé teszi a munkaerőhiány rövid időn belül pótlását.
- **Túlóra igénybevétele**
- **Részmunkaidő növelése**
- **Fluktuáció, betegségidő csökkentése:** jelentős költségtényezőt jelenthet mindkettő a vállalat számára. A magas fluktuáció folyamatos toborozás-kiválasztási feladatot jelent, továbbá általános probléma, hogy az újonnan felvett munkavállaló a betanulási idő alatt nem nyújt olyan magas teljesítményt, mint az, aki elhagyta a vállalatot.

Munkaerőtöbblet kezelése:

- ❖ Felvétel befagyasztása, létszámstop;
- ❖ Előnyugdíj-ösztönzés;
- ❖ Munkaidő csökkentés;
- ❖ Önkéntes fizetés nélküli szabadság;
- ❖ Szerződéses munkák csökkentése;
- ❖ Képzés;
- ❖ Elbocsátás;
- ❖ Létszámleépítés.

Toborzás

A toborzás célja: minél több potenciális jelölt azonosítása, felkutatása, érdeklődésük felkeltése a vállalati álláslehetőség iránt.

A toborzás kapcsán a HR-szakembernek a következő döntéseket kell meghoznia: a szóban forgó munkakörre alapvetően a vállalaton belül vagy kívül keressenek potenciális pályázót, illetve milyen toborzási csatornát, módszert válasszanak ki.

Toborzási módszerek

A toborzási módszereknél több szempontot kell mérlegelni:

1. milyen szintű pozícióról van szó
2. milyen hosszú idő alatt lehet pályázókat találni
3. milyen költséges az adott toborzási módszer
4. van-e garancia a sikerre

- ❖ *Belső hirdetés*
  - A meghirdetendő pozíció a vállalati **intranetre vagy faliújságra** kerül fel.
  - A munkavállalók számára előrelépést, átláthatóságot, nyílt kommunikációt biztosít.
  - Költsége ingyenes.

- ❖ *Saját adatbank*
  - A vállalat saját, naprakész pályázói adatokat tartalmazó **adatbázissal** rendelkezik, amelybe a HR-szakember a beküldött pályázatok adatait rögzíti.
  - Ez azon vállalatok számára jó, ahol sok pozíciót hirdetnek meg.
  - A megoldás költséges.
  - Ha találunk alkalmas pályázót a saját adatbankban, akkor a toborzás-kiválasztás átfutási idő nagyon rövid.

- ❖ *Újsághirdetés*
  - A vállalat újsághirdetésben jelenteti meg az álláshirdetést, amely a pályázóval szembeni kritériumokat, és a pozíció jellemzőit tartalmazza.
  - A toborzás sikere, hogy sikerül-e megszólítani, akiket el szeretne a vállalat csábítani.
  - Az újság kiválasztásánál fontos az olvasóközönség, megjelenés, példányszám. (hétvégi vagy pénteki napilapban nem szoktak álláshirdetést olvasni.)

- ❖ *Internetes-hirdetés*
  - A vállalat internetes adatbankokban teszi közzé az álláshirdetését, amely a pályázóval szembeni kritériumokat és a pozíció jellemzőit tartalmazza.

- Nagyon **népszerű** Mo-on ez a hirdetési és jelentkezési forma, ennek oka, hogy **gyors**: néhány órán belül megjelenik a hirdetés, egyre fejlettebb a szolgáltatás, a pályázók egyre nagyobb számban használják.
- Hátránya, hogy kis energia-befektetés egy pályázat beadása, egy-egy pozícióra nagy a túljelentkezés, ami nehezíti a HR szakember munkáját. (pl. a fizikai munkások ezt a pályázati formát még kevésbé használják.)

❖ *Munkaügyi hivatalok*

- Ebben az adatbázisban **elsődlegesen munkanélküliek találhatók.** A Munkaügyi Hivatal szolgáltatásai ingyenes.
- A non-profit szféra, a költségérzékeny vállalatok, vállalkozások számára nyújt segítséget.

❖ *Oktatási intézményi kapcsolatok*

A friss diplomásokat kereső vállalatok felhívják magukra a **tehetséges pályakezdők** figyelmét.

- **Együttműködést kezdeményeznek** felsőoktatási intézmények egyes tanszékeivel, amellyel az intézményt jobban be tudják vonni a munkába, így közvetlen segítséget kap a toborzáshoz. Képesek formálni az oktatási anyagot: gyakornoki rendszer működése, diplomaíratás, gyárlátogatás stb. formájában.
- hosszú távú befektetést jelentenek a vállalat számára, sok diákhoz jutnak, a munkáltatói márka-építő jelentősége is kiemelkedő.

❖ *Belső ajánlás*

A vállalatnál dolgozók ösztönzése, hogy ajánlják ismerősüket a pozíció betöltésére.

Ez a leginkább **hatékony toborzási forma**, mert a munkatársak nem ajánlanak meggondolatlanul alkalmatlan jelöltet, hiszen ez rájuk sem vet jó fényt.

❖ *Fejvadászok/tanácsadó cégek*

Tanácsadó cégeket alacsonyabb szintű pozíciók, a fejvadászokat magasabb szintű pozíciók esetén toborzásra és előzetes szűrésre alkalmazzák.

Általában **garanciát vállalnak** a közvetített jelöltért: ha fél vagy egy éven belül felmond, pótolják egy másik alkalmas jelölttel.

Kiválasztás

Amennyiben sikerült a HR-szakértőnek jó jelölteket toboroznia, elkezdődhet a potenciális pályázók közül a legmegfelelőbb, a szervezethez és/vagy az adott munkakörhöz legjobban illeszkedő, **alkalmas jelölt kiválasztása.**

A vállalatok általában több módszert alkalmaznak a kiválasztási folyamat során: tesztet, interjút vagy Értékelő Központot (AC).

A leginkább megfelelő jelölt (befutó) kiválasztása után következhet a jelölt véglegesítése.

Amennyiben nem sikerült megtalálni a megfelelő jelöltet, elölről kezdhető a toborzási-kiválasztási folyamat.

Kiválasztási módszerek

Jelentkezési űrlapok, motivációs levéllel ellátott önéletrajzok

Szinte minden vállalat gyűjt jelentkezési űrlapot, motivációs levéllel ellátott önéletrajzokat.

A **jelentkezési űrlapot** a legtöbb vállalat alkalmazza. Az űrlap szervezet specifikus, a vállalat által fontosnak tartott információkra kérdez rá. Az internetes felületről a saját adatbázisukba tudják menteni a felvitt adatokat, ezáltal sok időt és adminisztrációs költséget takarít meg a vállalat.

Elterjedt megoldás az is, hogy **önéletrajzot és motivációs levelet** kérnek egy-egy álláspályázatra.

- *Referenciák*

A vállalatok gyakran kérnek a jelöltektől **referencia személyeket**. A jelöltek régebbi munkatársait, főnökeit adják meg referenciaként (elérhetőségük feltüntetésével).

- *Tesztek és munkapróbák*

A teszt az egyén képességeinek, tudásának vagy személyiségének vizsgálatára alkalmas mérőeszköz.

Különböző típusú tesztekkel mérnek: személyiség vizsgálata, stresszkezelés képesség, intelligencia szint, ügyesség vagy koncentráció mérése.

Munkapróba célja, hogy a munkahelyi feladatokat szimulálva eldönthető legyen az egyén rátermettsége. Pl: egy hegesztő esetében a kiválasztás fontos eleme lehet egy műhelyben végrehajtott próbahegesztés. A munkapróba sok munkakör esetében szinte a legjobb.

- *Interjú*

A tesztek leggyakoribb módszere az interjúzás. Az interjú általában **kétszintű:** 1. előszűrés: tapasztalat, iskolai végzettség ellenőrzése, megjelenés tesztelése. 2. mélyebb vizsgálat általában a vezető bevonásával.

- *AC:/Assessment Center – Értékelő Központ/*

Az AC célja, hogy milyen mértékben rendelkezik a résztvevő az adott pozíció betöltéséhez szükség kompetenciával, így kifejezetten alkalmasság vizsgálatára használt módszerről van szó.

Az AC módszere úgy épül fel, hogy a résztvevőket **különböző gyakorlatok során megfigyelik**. Egy átlagos AC két napig tart (Általában 8 vizsgált személy, 4 értékelő, 1 munkapszichológus vesz részt rajta.

A következő gyakorlatok fordulhatnak elő egy átlagos AC során: szerepjátékok, papír-ceruza tesztek, stb.